

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: GU-T1273

Número de suboperación: ATN/ME-16143-GU

Nombre del proyecto: Acceleration of Disruptive Ventures with Seed Capital

Propósito: Fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación con un enfoque en impact

País administrador	País beneficiario:	Grupo	Subgrupo
GUATEMALA	GUATEMALA	D	

Agencia ejecutora: Alterna

Lider de equipo: ANDRESRU

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01

Fecha de aprobación: 2017 - 05 - 17

Fecha de firma: 2017 - 08 - 18

Primera fecha de desembolso: 2017 - 11 - 30

Plazo de ejecución original: 2020 - 08 - 18

Plazo de ejecución actual: 2020 - 08 - 18

Plazo original de último desembolso: 2021 - 02 - 18

Plazo actual de último desembolso: 2021 - 02 - 18

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha hemos logrado fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación al haber cumplido con el 90% de los hitos del proyecto, entre ellos, el desarrollo del circuito de innovación, modificación del fideicomiso y desarrollo del reglamento de crédito para ofrecer el apoyo financiero a empresas y emprendimientos. Así mismo, hemos logrado finalizar 8 de los 10 indicadores de proyecto, dando como resultado 275 empresas y emprendimientos que pasan por talleres de entrada, 115 empresas y emprendimientos que pasan por talleres intensivos, 48 empresas y emprendimientos que pasan por etapa de investment readiness, 15 empresas que han recibido inversión, USD 358,650 en apoyo financiero otorgado por el fideicomiso, 36 contactos establecidos entre emprendedores y mentores de alto nivel, 16 organizaciones apoyando el proyecto, 1,433 participantes en eventos de articulación del ecosistema emprendedor y 37 empresas fortalecidas por el proyecto que reciben financiación de terceros. A nivel general, hemos enfrentado la crisis de salud COVID-19 que ha tenido un impacto a nivel global significativo en los últimos 4 meses y del cual aún no se tiene certeza de los daños colaterales en lo que resta dle 2020. Esperamos ir tomando las medidas correspondientes para seguir apoyando a las empresas y desde el punto del proyecto, vemos un impacto bajo debido a que estamos ya en la última etapa y de hecho, con la adaptación a la tesis de inversión del fondo Catalyzer, hemos podido continuar con nuestra labor de inversión.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses

Hemos continuado con nuestra ejecución, sobre todo de cara a la inversión en empresas que han pasado por los diferentes talleres, sobre todo a nivel de investment readiness. Dada la crisis de salud por el COVID-19, hemos tenido que adaptar nuestros servicios de atención a emprendedores para realizarlos completamente en modalidad virtual desde Febrero 2020, para mantener la continuidad de los servicios. Hemos experimentado una aceleración en nuestros procesos de digitalización de metodología de aceleración y desarrollo empresarial para atender las necesidades apremiantes de los emprendedores. Además, a partir de la crisis de salud COVID 19, Alterna realizó una encuesta a los emprendedores de su tribu en las primeras semanas de la crisis para conocer la situación que están atravesando, identificar las principales necesidades, retos y dificultades de los negocios. Como resultado de la encuesta se identificaron tres ejes de acción inmediata a ejecutar como respuesta de apoyo a los negocios. Kuxtal ("vida" en varios idiomas mayas) es una iniciativa desarrollada por Alterna que nace como respuesta al desafío de la crisis de salud COVID-19, dirigida a negocios con productos o servicios que serán esenciales en las próximas semanas y meses. Puntualmente, Kuxtal busca ampliar las capacidades de negocios resilientes durante y después de esta situación, por medio de tres acciones complementarias arrancando en Abril 2020: • Fortalecer a las empresas con recursos y servicios en línea • Catalizar financiamiento donde más se necesita • Generar conexiones y proyectar a las empresas de impacto social Como resultado de estas adaptaciones, hemos logrado realizar 6 inversiones y atendido a más de 29 empresas en servicios de talleres de entrada, 78 empresas de la red de Alterna que han participado en al menos 1 webinar de 5 que fueron creados para atender la crisis, 31 empresas de la red de Alterna participando en al menos 1 taller de 3 sobre ventas e-commerce y 71 empresas de la red de Alterna que forman parte del directorio virtual.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

CI : Cultivación como un Nuevo Modelo de Incubación y Aceleración

Peso 25% Calificación ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
II Número de empresas y emprendimientos que pasan por talleres de entrada	0	250 (2021 - 10 - 18)	12 (2019 - 10 - 16)	Finished

I2 Número de empresas y emprendimientos que pasan por talleres intensivos	0	100 (2021 - 10 - 18)	19 (2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Número de las empresas y emprendimientos que pasan por etapa de Investment Readiness	0	30 (2021 - 10 - 18)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished

C2 : Financiación de Capital Semilla **Peso 25%** **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de funcionarios de Alterna formados en la implementación de productos y desarrollo continuo de productos financieros	0	10 (2022 - 05 - 18)	13 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Número de empresas que hayan pasado el proceso de incubación y aceleración que han recibido financiación de capital semilla	0	20 (2021 - 10 - 18)	9 (2019 - 10 - 16)	In progress
I3 El valor total en dólares de apoyo financiero otorgados por el fideicomiso	0	500000 (2021 - 10 - 18)	216400 (2019 - 10 - 16)	In progress

C3 : Articulación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación **Peso 25%** **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Numero de contactos establecidos entre emprendedores y mentores de alto nivel	0	30 (2021 - 10 - 18)	13 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Número de las organizaciones activas dentro del ecosistema de emprendimiento que colaboran con el proyecto (referencias, etc.)	0	15 (2021 - 10 - 18)	6 (2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Número de participantes en los eventos de articulación del ecosistema de emprendimiento	0	1000 (2021 - 10 - 18)	486 (2019 - 10 - 16)	Finished

C4 : Capitalización del Vehículo Financiero Recuperación Contingente **Peso 25%** **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Capitalización del fideicomiso	0	500000 (2018 - 11 - 18)	500000 (2019 - 10 - 16)	Finished

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
Condiciones previas	5	5	2018 - 02 - 18	2019 - 10 - 15	Achieved
Desarrollo del modelo del circuito de innovación.	1	1	2018 - 08 - 18	2019 - 10 - 15	Achieved
Modificación del Fideicomiso (únicamente aplica a la parte del financiamiento c	1	1	2019 - 02 - 17	2019 - 10 - 15	Achieved
Desarrollo del reglamento de crédito.	1	1	2019 - 08 - 19	2019 - 10 - 15	Achieved
Sistematización para la escalabilidad del proyecto.	1	0	2020 - 02 - 17		Overdue

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Diseño del proyecto/Componentes

Eficiencia del Banco (atrasos)

SECCIÓN 4: RIESGOS

	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Accion de mitigación
Existe el riesgo de que este proyecto se quede como un esfuerzo aislado y no se	Financiación de Capital Semilla	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se creará un comité consultivo entre los actores líderes del ecosistema y se incluirán a potenciales financiadores a lo largo del Proyecto, especialmente en el Comité de Crédito, para que puedan conocer el pipeline desde las etapas tempranas. Por otro lado, se hará un fuerte esfuerzo en la divulgación, en particular sobre los casos icónicos, particularmente con el sector de banca comercial y banca de inversión local.
Existe el riesgo de que los emprendedores confundan el rol de Alterna.	Cultivación como un Nuevo Modelo de Incubación y Aceleración	(4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Esto se mitigaría separando claramente las responsabilidades. Alterna no puede preparar y luego financiar (y aún cobrar) a los emprendedores, pues se convertiría en juez y parte.
Que algunas empresas resulten fallidas en el camino y por lo tanto no tengan la	Financiación de Capital Semilla	(3) Medium	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se trabajará con emprendedores de distintos sectores en distintas etapas de emprendimiento, con el fin de construir, aun con ciertos límites, un pipeline diverso. Además, se estaría contemplando introducir parcialmente una modalidad de pago mixta (fijo o variable según la generación de ingresos – donde las empresas prestatarias pagan una combinación de intereses fijos y variables al Vehículo Financiero) para que las empresas “exitosas” puedan compensar por las empresas que caigan en morosidad

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 3 IN EFFECT RISKS: 3 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:
P

Justificación

Alterna esta en negociaciones con IDC para crear un Open Ended Fund para generar la sostenibilidad del fondo y así poder llevarlo a escala e impactar a nivel centroamericano y del caribe.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
2. Falta de mecanismos de recuperación de costos o de fuentes de financiamiento externo (gobierno, donantes y / o sector privado) para continuar las actividades del proyecto una vez que se acaben los recursos de BID Lab	Dependen de una fuente de financiamiento externa para ampliar y poder continuar con el fondo Catalyzer

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

De momento hemos recibido la confirmación de parte de ADA para ampliar con EUR 150,000 el fondo Catalyzer, el cual estaremos firmando contrato en el mes de Agosto 2020. A pesar del COVID-19, hemos logrado mantener el ritmo de crecimiento a nivel regional, adaptando nuestros servicios hacia una plataforma digital y con ello, hemos logrado cerrar dos proyectos regionales. Un proyecto para Guatemala, El Salvador y Honduras a través de ONU Mujeres. Otro sobre economía naranja en Honduras para revitalizar las principales ciudades de Honduras, el cual está programado para ejecutarse en el segundo semestre del 2020.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relacionado a	Author	Fecha
1. En la creación del proceso interno legal para la debida diligencia y el otorgamiento de capital a emprendedores nos ha permitido apalancarnos de la especialización de la firma legal contratada para la asesoría y sistematización del proceso, lo cual nos ha ahorrado tiempo. Sin embargo, emprendedores que conocen por primera vez el instrumento financiero y los requerimientos legales, han requerido de más tiempo de lo esperado para resolver dudas a nivel contractual, lo cual no esperábamos.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
2. El circuito de innovación nos ha permitido diseñar servicios específicos para emprendedores y ver su evolución y crecimiento a lo largo de 1 año. Sin embargo, hemos encontrado que muchos de ellos requieren de un tiempo significativo para pasar de la etapa de talleres de entrada a talleres intensivos, lo cual nos enseña que el proceso de avance no es lineal y que requiere de varias intervenciones y seguimiento de parte del equipo posterior al servicio que han recibido los emprendedores, incrementando las horas hombre dedicadas al proceso de cultivación.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Hemos identificado que los servicios de talleres intensivos presentan una demanda importante para emprendimientos en etapas más avanzadas, las cuales podrían estar propensos a pagar por dichos servicios, ya que reconocen el valor que reciben. En este sentido, vemos que existe la posibilidad de cobrar un fee simbólico pero que nos permita monetizar el servicio y enviar una señal al ecosistema para futuros servicios.	Sustainability	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
La contratación de consultor portafolio manager para fortalecer las capacidades de Alterna de cara a la ejecución del proyecto, ha resultado en un proceso de mucho trabajo y adaptación, donde hemos experimentado dificultades en traer a la persona correcta. Esto debido al nivel técnico requerido y la experiencia a nivel de contexto local, en combinación con el esquema innovador y disruptivo que presenta el proyecto.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Cada vez más, organizaciones regionales del sector privado están presentando interés importante en trabajar de la mano con Alterna para desarrollar programas que apoyen la innovación social. Como resultado, se ha logrado generar una segunda edición del programa Solá de Unilever a nivel regional, lo cual es una señal muy positiva del mercado para continuar desarrollando metodologías para emprendimientos que puedan insertarse a las cadenas de valor de corporativos.	Sustainability	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
El proceso legal para la debida diligencia y el otorgamiento de capital a emprendedores será una capacidad que se tiene que crear a lo interno de la organización. Nadie tiene claro el instrumento legal para ejecutar y no existe, porque es diferente hemos tenido que crear alianzas con firmas especializadas en el tema.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
La metodología de cultivación como nuevo modelo de incubación y aceleración, luego de tener más de 80 emprendedores en fase de talleres de entrada, ha demostrado un valor importante de desarrollo de negocios y modelos de impacto, que ha permitido que en cierta medida, emprendedores pasen directamente a los talleres intensivos en poco tiempo después.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Estamos viendo un efecto de “conversión” en lo cual empresas aparentemente tradicionales, han encontrado una avenida interesante de trabajo para desarrollar modelos de impacto que les asegure sostenibilidad, innovación y sobrevivencia de su negocio.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
El esquema de convocatoria de emprendedores para que participen en los diferentes servicios que se ofrecen en el circuito de innovación ha resultado bastante positivo, logrando más efectividad de lo esperado. Sin embargo,			

hemos notado que bajo un esquema de servicio gratuito y lanzando invitación directa a emprendedores, el nivel de compromiso y confirmación tiende a bajar, comparado con convocatorias abiertas donde hay cupo limitado.	Design	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
La contratación de consultor comercial y portafolio manager para fortalecer las capacidades de Alterna de cara a la ejecución del proyecto, sobre todo el circuito de innovación tomó más tiempo de lo esperado. Esto debido al nivel técnico requerido y la experiencia a nivel de contexto local.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Se ha logrado un incremento significativo en el número de aplicantes para las convocatorias de emprendedores, gracias a un esfuerzo de mercadeo y redes sociales activo.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Actores del ecosistema emprendedor están mostrando interés en el poco tiempo de haber arrancado el proyecto para formar parte de la iniciativa de inversión, lo cual refleja una señal positiva acerca del apetito para invertir en emprendimientos en etapa temprana y la apuesta al circuito de innovación que Alterna viene diseñando.	Sustainability	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
A la fecha hemos observado otros actores del ecosistema ofreciendo servicios innovadores a los emprendedores pero ninguno con un horizonte de financiamiento concreto ni instrumentos financieros atractivos para los emprendedores.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
El establecimiento de los procesos administrativos para el manejo del financiamiento de capital contingente ha resultado en un esfuerzo de tiempo considerable, sobre todo la relación con los administradores del fideicomiso y la negociación de los honorarios administrativos.	Risk	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
La manera de atender y darle seguimiento a los emprendedores que participan del circuito de innovación deberá contar con un esquema de sistematización importante para llevar un buen registro de sus entradas y salidas en las diferentes etapas para un seguimiento oportuno.	Design	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
El ecosistema emprendedor presenta un espacio bastante competido entre otras ofertas de servicios a los emprendedores, por lo que la oportunidad de diferenciarse y proponer una comunicación clara del proyecto y el circuito de innovación presenta un reto importante y está tomando tiempo para que algunas organizaciones aliadas se unan al esfuerzo.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Las contrataciones de consultores para fortalecer las capacidades de Alterna de cara a la ejecución del proyecto, sobre todo el circuito de innovación ha tomado más tiempo de lo esperado, debido a que no existe suficiente talento humano disponible que cumpla con los requerimientos de las posiciones que esperamos llenar.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
La metodología de cultivación como nuevo modelo de incubación y aceleración bajo la fase de talleres de entrada que se ha ido implementando en los últimos meses, ha dado resultados positivos en el corto plazo y están garantizando un flujo de emprendimientos sólido con mejor preparación de lo esperado.	Implementation	Manfred Bauer	2019 - 10 - 22
Hemos identificado que a pesar de que existe capital disponible para inversión en las empresas y emprendimientos, la falta de conocimiento y educación financiera sobre cómo funcionan los instrumentos financieros y la poca familiarización respecto a esquemas de deuda e inversión de los emprendedores, ha hecho que el proceso de Debida Diligencia se haya extendido en los casos donde existían dudas o los emprendedores tendían a buscar tiempo para pensarlo mejor. Lo que logramos implementar fue un esquema grupal de proceso de preparación para la inversión para atender de manera presencial las preguntas que surgían a nivel grupal y lograr tener en una sola sesión, más de 5 empresas y emprendimientos con un conocimiento más amplio para seguir avanzando hacia la inversión.	Implementation	Manfred Bauer	2020 - 01 - 29
Por la etapa en la que se encuentran las empresas y emprendimiento que venimos atendiendo, hemos observado falta de consistencia en su modelo y por tratar de penetrar el mercado o inclusive lograr sostenibilidad financiera, las prioridades cambian rápidamente. Esto sabemos que es normal por la etapa del negocio. Sin embargo, en quienes hemos invertido, han presentado a través del tiempo prioridades de uso de fondos distinto a lo acordado en los términos y condiciones, lo cual sugiere que el tipo de inversión que estos emprendedores buscan realmente es mas un esquema de inversión ángel, la cual presenta más flexibilidad sobre el uso de fondos, lo cual ha hecho que las expectativas sobre nuestro vehiculo financiero cambie. Hemos logrado mantener el rumbo de la inversión al manejar cláusulas que atan los desembolsos subsecuentes con metas que van orientadas a mantener la línea original del negocio y fomentar consistencia en los planes de la empresa o emprendimiento.	Risk	Manfred Bauer	2020 - 01 - 29
La crisis de salud por el COVID-19 ha empujado al segmento de empresas que atendemos a buscar apoyo financiero y estratégico de parte de nosotros para ayudarles a navegar por la incertidumbre y situación económica. Esto ha provocado la necesidad de acelerar nuestra transición de servicios presenciales hacia ofrecer servicios relevantes en línea como webinars, talleres para e-commerce, así como innovar en mecanismos de visibilidad para empresas que no necesariamente tienen fácil acceso a consumidor final para ayudarles a mantener su volumen de venta dado las disposiciones de gobierno sobre distanciamiento social y restricciones de movilidad. Estas nuevas circunstancias nos ha permitido observar que el nivel de compromiso de emprendedores recibiendo servicios digitales ha sido alto pero presenta un reto a nivel operativo y logística para garantizar una participación activa, sobre todo en procesos de aprendizaje virtual modular.	Implementation	Manfred Bauer	2020 - 07 - 31
La crisis de salud por el COVID-19 ha expuesto diferentes vulnerabilidades de las empresas en las que hemos invertido, sobre todo en su nivel de liquidez y capacidad para mantener ventas y adaptarse a la crisis en un muy corto plazo, empujándonos a tener que responder ágilmente para apoyar en diferimientos de pagos, anticipar desembolsos, revisión de planes originales y generar apoyos estratégicos. A pesar de las circunstancias, hemos visto una respuesta muy positiva de las empresas y su capacidad de adaptabilidad, incluso en algunos casos, manteniendo el ritmo de repago de las inversiones, lo cual denota su capacidad de resiliencia combinado con nuestras disposiciones y flexibilidades para permitir el espacio para ir ajustando bajo un escenario de poca certidumbre.	Sustainability	Manfred Bauer	2020 - 07 - 31